

PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LOS SERVICIOS
FINANCIEROS DE UN ASEGURADOR

Matthew M. Lind
The Travelers Corporation

Introducción

En los negocios y en nuestra vida personal, la mayoría de las personas utiliza una mano que maneja lo mejor que puede. En los servicios financieros estamos aprendiendo a usar una mano diferente. El juego empieza y todos los participantes se afanan en descubrir las posibilidades de esa nueva mano y cómo utilizarla.

Quisiera centrar este artículo en el mundo de los servicios financieros personales. Este mundo está integrado por un conjunto de empresas que operan prestando y gestionando dinero, ofreciendo asistencia financiera, creando mercados, transfiriendo fondos y ofreciendo seguros a propietarios de viviendas y a pequeños comerciantes. Incluyo a los pequeños comerciantes porque, en los pequeños negocios, las necesidades financieras de carácter personal y comercial están íntimamente ligadas.

Se ha dividido este artículo en dos partes. En primer lugar, se pretende describir la atracción relativa y las características de los principales segmentos de clientes. En se-

gundo lugar, explorar la futura posición de competencia de los diferentes tipos de empresas financieras para atender a estos clientes.

Atractivo de los segmentos de mercado

En el Cuadro 1 se describe la capacidad de atracción global de los cuatro segmentos de clientes, de cara a los servicios financieros personales. Los tres estratos domésticos (renta baja, renta media y renta alta) responden de más de 200 mil millones de U.S. \$ de ingresos netos por servicios financieros. Alrededor del 80% de estos ingresos netos (165 mil millones) son generados por los sectores de rentas media y baja. Pese a la importancia de estos ingresos, se puede afirmar que estos estratos tienen una capacidad de atracción media-baja por distintas razones.

Los segmentos de rentas media y baja utilizan relativamente pocos servicios financieros básicos de carácter individual. Estos servicios incluyen hipotecas, créditos, cuentas de ahorro y cuentas corrientes, seguro del automóvil, de la vivienda y seguro de vida. (En la práctica, muchos de los perceptores de rentas media y baja reciben servicios financieros, tales como el seguro de vida, a través de los programas de prestaciones complementarias para empleados de las empresas). Estos servicios no proporcionan al "suministrador" una elevada tasa de rendimiento. El principal factor de éxito para quienes prestan estos servicios es mejorar la eficiencia de las transacciones, lo que produce economías de escala y un menor precio.

Aún cuando los segmentos de rentas baja y media demandan un servicio profesional y de buen trato, como algo importan-

CUADRO 1

CAPACIDAD DE ATRACCION DEL MERCADO

CONCEPTOS	SEGMENTOS FAMILIARES			PEQUEÑOS NEGOCIOS
	RENTAS BAJAS (<\$15.000)	RENTAS MEDIAS (\$15-50.000)	RENTAS ALTAS (>\$50.000)	VENTAS \$ <1.000.000
UNIDADES (millones)	33,3	44,4	6,0	3,5
INGRESOS NETOS (miles de millones US\$)	40,0	125,6	46,2	17,2
CRECI- MIENTO (1980- 1990)	NEGATIVO	SUPERIOR AL PROMEDIO	ALTO	ALTO
RENTA- BILI- DAD	BAJA	MEDIA	MEDIA-ALTA	ALTA
CARACTER ESTRA- TEGICO	NO ESTRATE- GICO	NO ESTRATE- GICO	SEMI- ESTRATE- GICO	ESTRATE- GICO
CAPACIDAD DE ATRACCION GLOBAL	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA

te, no son realmente buenos candidatos para una "relación" estable y duradera. La razón de ello es claramente de carácter económico. El estrato de renta baja genera alrededor de 1.200 U.S. \$ al año por familia en ingresos netos por servicios financieros. El estrato de renta media genera 3.000 U.S. \$ al año por familia. (A título comparativo, el sector de renta alta genera un promedio de 8.000 U.S. \$ en ingresos netos por servicios financieros).

Con estos ingresos netos no es posible una elevada relación personal en las ventas y servicios ofrecidos a los clientes de rentas media y baja. Así pues, si se considera que el "conocimiento del cliente y el servicio personal" son piezas clave para una relación duradera, se podrá comprobar que no es posible mantener una vinculación estable o "estratégica" con clientes de rentas media o baja. De hecho, posiblemente la ventaja más importante para muchas empresas, especialmente bancos, de sus relaciones con los estratos domésticos de renta media y baja, sea la de tener un cliente. La inercia, por sí sola, hace a veces que una institución determinada conserve un cliente.

Finalmente, es notorio que el crecimiento de ingresos en los estratos domésticos de rentas media y baja no es muy atractivo. En términos monetarios reales, el crecimiento de las rentas medias domésticas es ligeramente superior al 20% esperado para el total de la población. Para las rentas bajas domésticas el crecimiento es, de hecho, negativo.

La situación es totalmente diferente para las rentas altas. En primer lugar, éstas tienden a utilizar una amplia gama de servicios financieros más rentables, particularmente

gerencia de riesgos

inversiones y activos monetarios. En segundo lugar, los poseedores de rentas altas prestan relativamente mayor importancia a la calidad y servicio respecto del producto, comodidad y competencia profesional.

Ello sugiere la posibilidad de establecer unas relaciones más "estables" o estratégicas con los perceptores de rentas altas, sobre la base de un elevado grado de conocimiento y servicio al cliente. Tales relaciones son más viables económicamente, desde el punto de vista de la oferta de servicios financieros, ya que este segmento doméstico genera alrededor de 8.000 U.S. \$ por año y familia en ingresos netos por servicios financieros. Si a esto añadimos el rápido crecimiento esperado en este sector (de cuatro a siete veces más que para el conjunto de la población) pensaremos que se trata de un estrato atractivo. Existe ciertamente una intensa competencia en este mercado. Sin embargo, aunque son muchos los participantes en el mercado, sólo unos pocos disponen de la habilidad necesaria para obtener éxito a largo plazo. Para estos pocos, el resultado será muy favorable.

Lo dicho para los estratos de renta elevada es todavía más cierto referido a los propietarios de pequeños negocios. Estos requieren una gama todavía más amplia de productos y servicios rentables y con frecuencia complejos. Con una tendencia especial hacia las "relaciones personales" no actúan igual que las empresas. Disponen, para servicios financieros, de unos ingresos netos promedios de 5.000 U.S. \$ por año y negocio, además de las rentas personales que, por pertenecer normalmente a las clases de rentas elevadas, se sitúan en torno a los 8.000 U.S. \$ por año. Así pues, los propietarios de pequeños negocios representan una oportunidad estratégica de mercado extraordinariamente atractiva, que muy pocas instituciones han sabido explotar.

Futura posición de competencia

Frente a esta imagen de mercados de clientes, es preciso mencionar algunas observaciones acerca de la futura posición de competencia de los diferentes tipos de instituciones y empresas financieras. Trataremos de cuatro clases de empresas o negocios: bancos, agencias inmobiliarias, intermediarios financieros y seguros. Estos cuatro sectores, tradicionalmente independientes, constituyen los pilares básicos de los servicios financieros, fuera de los cuales se aglutinan y desarrollan nuevas combinaciones de servicios ampliados.

Los bancos constituyen la oferta dominante en los servicios financieros dirigidos a los segmentos de rentas domésticas medias y bajas. Además de sus servicios bancarios tradicionales, los bancos pueden tener éxito facilitando servicios de seguros básicos (automóvil, vivienda, vida), servicios como agente inmobiliario y, en una menor medida, servicios de mediación o negociación (principalmente descuento) y de productos sencillos de inversión, tales como fondos de carácter mutuo o colectivo.

La fuerza de los bancos en este segmento de mercado se debe a diversos factores. Los bancos tienen fácil acceso a las familias de rentas baja y media, con lo que es posible que mantengan una relación y dispongan de una imagen de confianza. Asimismo, los nuevos productos son sinérgicos y encajan bien con los productos y servicios bancarios ya existentes. Como ejemplo de esta sinergia, cabe citar las hipotecas relacionadas con servicios de agencia inmobiliaria o con seguros de la vivienda, y, en general, préstamos con seguro. Estos productos no requieren, por lo general, elevados niveles de especialización. Y estos nuevos servicios pueden ofrecerse

junto a los servicios operativos existentes. A este respecto, los bancos pueden lograr resultados eficientes, tanto en marketing como en operaciones típicas de su actividad.

Respecto a los servicios más recientes, los grandes bancos están en condiciones de proporcionar y de vender los nuevos productos y servicios. Así, por ejemplo, un gran banco puede adquirir una compañía de seguros de vida y otra de patrimoniales y accidentes (o quizás, una gran compañía de seguros sea la que adquiera un banco). Pero los bancos de ámbito local y regional preferirán obtener la mayoría de los nuevos servicios, que hayan de prestar, de fuentes externas o bien a través de sociedades mixtas. En otras palabras, estos últimos actuarán como distribuidores y no como productores. Esto es especialmente cierto en lo que se refiere a seguros de daños patrimoniales y de accidentes, por ser una actividad compleja y arriesgada.

Esta perspectiva ofrece a los aseguradores ciertas amenazas y oportunidades al mismo tiempo. Los métodos de distribución existentes, vía suscripción directa o por mediación de agentes, se ven ciertamente amenazados. Sin embargo, los bancos representan también una buena oportunidad de nueva distribución para aquellos aseguradores que puedan equilibrar favorablemente el desarrollo de estos nuevos canales con los intereses de los distribuidores ya existentes. Sin embargo, será necesario que los "proveedores" de seguros ofrezcan a la red de distribución bancaria un bajo coste, elevada calidad (especialmente en el servicio de siniestros y en el apoyo territorial) y una importante capacidad de tratamiento informático.

Respecto al sector de agencias inmobiliarias, para la mayoría de los estratos de población con niveles de rentas me-

dia y baja, los gastos relacionados con el patrimonio inmobiliario representan el mayor componente de sus gastos por servicios financieros. Los pagos netos por intereses de hipotecas suponen alrededor de 80 mil millones de U.S. \$ de los 200 mil millones de servicios financieros generados por las rentas domésticas. Desde hace varias décadas el sector de agentes inmobiliarios sigue sin apenas cambios en sus servicios básicos. Probablemente no será éste el caso en el futuro.

En el futuro, el corredor típico inmobiliario de tamaño medio deberá estar en condiciones de ofrecer a los compradores y vendedores de viviendas la financiación de las mismas y una variedad de seguros relacionados con la compra y acondicionamiento de la vivienda (incluyendo no solamente el seguro del inmueble sino también el seguro del automóvil, por ejemplo). Aquéllos recibirán tales servicios de una compañía matriz (tal como Sears-Coldwell o Merrill Lynch), o a través de intermediarios, asociaciones o concesionarios, que, a su vez, obtendrán algunos de estos productos de proveedores externos.

Este desarrollo vendrá como consecuencia de la batalla que se está empezando a librar por ganar cuota en el mercado de las agencias inmobiliarias, mercado caracterizado por un descenso de sus ingresos totales. En este sentido, la ampliación de servicios financieros constituirá un paso clave para adquirir mayor cuota de mercado y ampliar los ingresos, para el corredor, en la transacción inmobiliaria. Nuevas relaciones, productos y servicios están apareciendo simultáneamente para captar clientes, los cuales en general suelen tomar decisiones por razones de conveniencia o comodidad. Aquí las posibilidades potenciales son enormes.

Esta nueva industria de agentes inmobiliarios ofrece también amenazas y oportunidades para los bancos y compañías de seguros. Por lo que se refiere al seguro, constituye una amenaza para los distribuidores tradicionales, es decir, los agentes, aún cuando éstos pueden ciertamente entrar en el negocio inmobiliario. A su vez representa una oportunidad para desarrollar un nuevo canal de distribución.

Para los bancos, la nueva industria de agencias inmobiliarias constituye una oportunidad, si son capaces de vincular a los agentes a la hora de establecer créditos hipotecarios. Sin embargo, los canales especializados existentes en este área amenazan a los bancos. Esto podría, de algún modo, retraer la penetración de los bancos en el seguro. En cualquier caso, éste es un sector clave que no ha recibido todavía la atención que merece.

Volviendo ahora a los clientes de renta alta, el cuadro es menos claro. En primer lugar, los intermediarios financieros continuarán prosperando en este segmento como consecuencia del fuerte crecimiento del mercado de rentas altas, de una más estable perspectiva económica y de la naturaleza de "relación personal" en esta actividad.

La principal expansión de los intermediarios financieros debe producirse en las áreas de productos de seguros orientados a la acumulación de activos y de créditos. La preparación de paquetes de estos servicios puede situar a estas empresas en una posición de fuerza frente a los bancos, y convertirlas en productores principales de servicios financieros para los estratos de población de renta alta. En tanto que las grandes firmas (Merrill, Shearson, Hutton) pueden ser capaces de suministrar por sí mismas la mayor parte de sus productos, las

empresas pequeñas, como en el caso de los bancos pequeños, tendrán necesidad de acudir a fuentes externas para suministrar estos servicios y productos competitivos.

Los bancos, y especialmente los grandes bancos capaces de proporcionar una buena financiación de servicios bancarios privados, pueden ser también efectivos en el mercado de rentas altas. Sin embargo, pocos bancos tienen recursos para atraer y mantener la clase de gente que puede efectivamente aconsejar y orientar a los clientes de renta alta. Y aquéllos que lo hacen se enfrentan al problema de que su personal clave es captado por otras empresas, o se marcha voluntariamente, como así ha ocurrido con gerentes de fondos de pensiones. En cualquier caso, no es previsible que los bancos gocen de una ventaja especial frente a los clientes de renta alta, respecto a otras clases de empresas, si éstas pueden también prestar servicios operativos y de crédito. Esto, naturalmente, plantea la cuestión de "qué es exactamente un banco" en el floreciente mundo de los servicios financieros.

Para los agentes de seguros, la entrada de bancos y empresas mediadoras amenaza con quitarles sus clientes de rentas altas. Pero esto podría dar lugar a que los agentes mejoren sus productos, sus servicios y sus conocimientos de asesoramiento profesional. Estos deberían considerar la prestación de servicios de mediación financiera y de crédito, quizás incorporando personal cualificado a este respecto. Debieran considerar la prestación de servicios de planificación financiera y también la prestación de servicios inmobiliarios, quizás mediante fusión o absorción de otras empresas.

Los agentes independientes tienen, como ventaja, una base bastante amplia de clientes de renta alta y pequeños comer-

cientes, con los que mantienen una relación financiera de carácter personal, aunque limitada. Si los bancos e intermediarios financieros amplían sus servicios al sector de seguros, los agentes defenderán y explotarán estas relaciones ampliando también sus propios servicios.

Para los intermediarios de seguros que dependan de un sistema de productores independientes, el reto está en adaptarse y sobrevivir a esta transición. Sólo los más grandes están en condiciones de disponer de las personas o de los recursos financieros necesarios para desenvolverse con éxito.

La oportunidad para los agentes de seguros se encuentra, sobre todo, en el mercado de pequeñas empresas. Para los agentes independientes éste es probablemente el mercado a largo plazo más interesante. Los dos servicios financieros más importantes, para las pequeñas empresas, son el seguro y el crédito. Por tanto, la entrada de los bancos en el sector del seguro, junto con sus servicios de crédito, representa una amenaza adicional para los agentes independientes. Esta amenaza es, incluso, cada vez mayor con la creciente normalización de los productos de seguros para las pequeñas empresas.

Los bancos, sin embargo, tienen también sus puntos débiles. Los grandes bancos han ignorado a los propietarios de las pequeñas empresas. Los pequeños bancos se han centrado más en este mercado, pero puede que no sean capaces de atraer a personas brillantes. Y, como ya se ha mencionado antes, los pequeños comerciantes no son demasiado amantes de los bancos.

En consecuencia, la oportunidad o desafío para los agentes, al igual que en el caso de estratos de rentas domésticas altas, está en convertirse en proveedores más diversificados

de servicios financieros y asesores de pequeñas empresas, explotando y ampliando sus relaciones actuales y conocimientos empresariales para desempeñar un papel más importante, principalmente en el área crediticia.

A menos que los agentes puedan equiparse con servicios de crédito para sus pequeños clientes comerciantes, experimentarán una fuerte pérdida en su cuota de mercado. El crédito es una base importante para las relaciones y compras de bienes que a menudo requieren un seguro. Los servicios operativos, tales como cheques y de nómina, pueden asimismo resultar importantes dadas sus conexiones con seguros y créditos.

Por tanto, podría concluirse resumiendo la estructura del sector de servicios financieros de la siguiente forma:

- * Un pequeño número de grandes empresas operando a nivel nacional, que prestarán una amplia gama de servicios al por menor y diversificados (incluyendo servicios bancarios, de mediación y de seguro) a sus clientes, bajo diferentes sistemas de distribución. Este es el modelo establecido por empresas tales como Sears y Merrill Lynch.
- * Un número mucho mayor de empresas (bancos, intermediarios, agencias de seguros, corredores inmobiliarios) ofreciendo mayor especialización en una amplia gama de servicios dirigidos a determinados sectores de clientes concretos. Muchos de estos nuevos productos y servicios serán suministrados a través de fuentes externas.
- * Como soporte de estas últimas empresas, un número importante de suministradores mayoristas en fase de concen

tración, inducida por la complejidad de los negocios, el coste de la tecnología, las necesidades de fuentes de apoyo y el consiguiente alto coste de entrada.

- * A pesar de lo anterior, no se pretende sugerir con esta estructura un mercado caracterizado por servicios "de un tipo" o "de un proveedor" determinados. Muchos consumidores no lo desean así o no sacrificarán la forma o calidad a la conveniencia de un proveedor. No obstante será cada vez mayor el incremento de productos tipificados.

Posición de Travelers

A la vista de todo esto ¿cuál es la postura de la Compañía Travelers?. El objetivo primario, al prestar servicios financieros personales, es actuar como proveedor de una amplia gama de servicios financieros a distribuidores independientes que atienden a hogares de renta elevada y a pequeñas empresas. El segundo objetivo es ampliar las especiales capacidades de creación de productos para atender otros segmentos de mercado en los que puedan lograrse economías de escala que permitan convertir a Travelers en un productor de bajo coste para todos los segmentos.

Mientras que Merrill, Sears, Prudential, Citibank y Bank of America han elegido convertirse en organizaciones de detallistas con una base amplia, Travelers ha optado por convertirse en un proveedor mayorista, de primer orden, de servicios financieros para instituciones y distribuidores que necesiten adquirir nuevos productos y servicios del exterior. Travelers está especialmente bien situada en este papel debi-

do a su excelente capacidad para procesar datos, especialmente en teleproceso, y a la sólida experiencia a la hora de trabajar con y en apoyo de distribuidores independientes.

Alguna de las acciones adoptadas, o en fase de adopción, para ejecutar esta estrategia incluyen la adquisición de un Fondo y una Compañía de Seguros de Vida, que ampliarán la base de inversión y de productos de seguro de vida orientados como activos financieros. Se ha encargado la instalación de sistemas de mini y microordenadores para agentes, intermediarios financieros, agentes inmobiliarios y pequeños negocios concretos.

Se ha adquirido, asimismo, una empresa de corretaje financiero al por mayor que ofrece servicios de compensación y gestión, así como servicios financieros marginales y otros servicios de apoyo a pequeños intermediarios y también ahora a bancos que están estableciendo servicios de mediación de descuento. Travelers es, así, un mayorista comprometido con minoristas, que presta sus productos colaborando con y a través de distribuidores independientes. Esto representa claramente una "pureza de estrategia". Travelers no compite con clientes minoristas y por ello no se ha convertido en minorista, en ningún caso.

A través de una filial, Travelers ha introducido también una familia de servicios de gestión de tesorería.

Travelers ha ampliado, también, la autorización de una de sus Compañías para incluir funciones de receptor de pasivos sirviéndose de ella para prestar servicios de depósito similares a la banca, a través de distribuidores independientes.

Entre otros sectores a promocionar se incluyen los servicios de planificación financiera y los servicios financieros como agente inmobiliario.

Mirando hacia adelante la mayor laguna existente radica en la necesidad de un servicio de crédito más amplio, tanto para personas como para pequeñas y medianas empresas. Para tener éxito en el sector de servicios financieros habrá que acen-
tuar la importancia del crédito. Las empresas independientes necesitan ser capaces de prestar al mercado de renta alta y a las pequeñas y medianas empresas los mismos productos que los bancos al objeto de poder competir con ellos con éxito. Esto incluye servicios operativos y también una amplia gama de otros servicios financieros.

- - - oOo - - -